

Réussir la mise en place du travail hybride : créer et maintenir une croissance économique inclusive au Canada



CRÉER ET MAINTENIR UNE CROISSANCE ÉCONOMIQUE INCLUSIVE AU CANADA



→ Notre façon de travailler n'échappe pas aux changements. De la révolution industrielle à l'ère de l'information, les progrès technologiques ont transformé les marchés du travail aussi bien que nos modes de vie. Et aujourd'hui, nous nous trouvons en plein cœur d'une autre évolution : l'accélération du mode de travail hybride.

La pandémie de COVID-19 a entraîné des changements rapides dans la façon de travailler des Canadiens et les lieux où ils travaillent. Environ 40 % des travailleurs canadiens occupent des emplois pouvant être exercés à domicile¹. Ces perturbations font en sorte qu'il n'y a pas de retour possible aux anciens modes de travail strictement axés sur des lieux physiques. En effet, il ne faudrait pas revenir en arrière. Le récent rapport de Deloitte, intitulé *Catalyseur : une vision pour un Canada prospère en 2030*, a démontré que le fait de persévérer dans la trajectoire d'avant la pandémie nous aurait engagés dans une voie moins prospère en tant qu'économie et société.

Les modalités du travail hybride offrent la possibilité de créer un avenir nouveau. Si les choses sont bien faites, le travail hybride pourrait permettre d'atteindre un meilleur équilibre travail-vie personnelle. Il pourrait offrir aux travailleurs et aux entreprises plus de souplesse en ce qui concerne le lieu, la manière et le moment de travail. Il pourrait ouvrir la porte à des milieux de travail plus inclusifs qui acceptent des styles de travail et des mesures d'adaptation différents, et améliorer la flexibilité géographique et les possibilités économiques pour les Canadiens de partout au pays.

Toutefois, le travail hybride peut également aggraver les inégalités. Tel qu'il existe aujourd'hui, il essentiellement un privilège réservé aux travailleurs du savoir bien rémunérés des centres urbains². À mesure que les structures de travail hybride continuent de se répandre et d'évoluer, il sera essentiel de protéger et de soutenir les gens qui ne peuvent travailler qu'en personne, un groupe où les travailleurs à faible revenu, les ménages à un seul revenu et certains groupes désignés comme minorités visibles sont surreprésentés⁵.

Notre vision est que, d'ici 2030, le Canada disposera d'un environnement de travail hybride de pointe qui favorise la croissance inclusive et qui profite à tous les travailleurs.

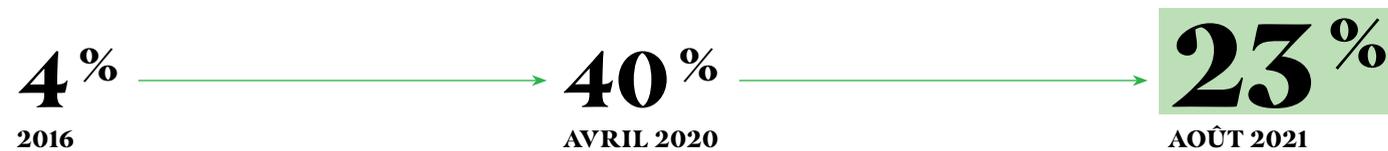
À l'avenir, les employeurs canadiens continueront d'établir les politiques individuelles de travail hybride adaptées à leur entreprise et à leurs effectifs. Les gouvernements ont également un rôle à jouer dans le soutien aux entreprises qui proposent des modalités du travail hybride ainsi qu'aux personnes qui y participent. Des mesures réglementaires efficaces permettent de s'assurer que les avantages économiques et sociaux du travail hybride sont maximisés tout en limitant ses possibles effets néfastes. Le Canada doit agir rapidement pour élaborer des politiques réactives et souples qui feront en sorte que le modèle de travail hybride serve de moteur de la prospérité équitable. Compte tenu de ces occasions et des défis associés au travail hybride, le présent document vise à cerner d'importantes recommandations de politiques que les gouvernements devraient envisager.

Nous définissons le travail hybride comme un emploi qui s'exerce en partie à distance (du domicile ou d'un endroit au choix) et en partie en personne à un lieu de travail officiel, selon une option de travail flexible ou un horaire prédéterminé convenu. Le travail hybride peut prendre de nombreuses formes, allant d'un horaire hebdomadaire défini par l'employeur et réparti entre le travail en personne et le télétravail, à une formule entièrement flexible selon laquelle l'employé contrôle à la fois le lieu et l'horaire. Notre définition est également orientée vers l'avenir : certains types de travaux qui ne peuvent se faire qu'en personne aujourd'hui pourraient évoluer et devenir d'une nature plus hybride grâce aux progrès technologiques.

Le travail hybride au Canada



COMBIEN D'EMPLOYÉS CANADIENS TRAVAILLENT À DISTANCE*?



QUELLE PART DE LEURS HEURES LES EMPLOYÉS SOUHAITENT-ILS CONSACRER AU TÉLÉTRAVAIL⁵?



Parmi les personnes ayant commencé à faire du télétravail en 2020, combien souhaitent continuer de travailler la plupart de leurs heures à domicile⁶?



Méthodologie de recherche

- Nous avons effectué un **examen de la documentation** liée à la recherche universitaire et secondaire, y compris l'analyse des meilleures pratiques internationales émergentes, afin de déterminer les approches que le Canada pourrait mettre en œuvre pour devenir un leader du travail hybride inclusif.
- Nous avons mené des **consultations avec des leaders spécialistes** de Deloitte et des leaders sectoriels qui possèdent une expérience et une compréhension approfondies des tendances qui façonnent l'avenir du travail.

1. JETER LES BASES : MODALITÉS DU TRAVAIL HYBRIDE QUI FAVORISENT LA CROISSANCE INCLUSIVE

De quelle façon les modalités du travail hybride pourraient-elles favoriser la croissance inclusive? Les employeurs devront explorer de nouvelles pratiques et de nouveaux modèles pour rendre possibles les modalités hybrides les mieux adaptées à leurs entreprises et à leur main-d'œuvre. Les gouvernements, quant à eux, se trouvent dans une position unique pour mettre en place l'échafaudage qui soutiendra les employeurs et les employés. Nous croyons que les gouvernements et les décideurs devraient créer les conditions d'un travail hybride équitable, durable et flexible. —————>



Objectif 1 : équité

Vision

Les travailleurs profitent équitablement des occasions de travail en mode hybride, sans égard à leur ancienneté, leur démographie ou leur emplacement. Le travail hybride sert de catalyseur pour supprimer les obstacles auxquels les groupes sous-représentés devaient auparavant faire face sur le marché du travail.

Ce qui arrivera si nous ne faisons rien

Le travail en mode hybride exacerbe les inégalités systémiques. Certains Canadiens ont des occasions d'accéder à des modalités de travail flexibles avant-gardistes, mais d'autres en sont exclus. Les femmes continuent d'assumer une part démesurée des activités de garde et de soins et du travail non rémunéré. La main-d'œuvre devient moins talentueuse et diversifiée.

Situation actuelle

- **Les femmes prenant part à des ententes de travail flexibles** sont plus susceptibles de toucher un salaire moindre, d'être freinées dans leur avancement professionnel et d'en subir les contrecoûts⁷. En outre, elles consacrent environ **33 % plus de temps au travail non rémunéré**⁸.
- **Les immigrants et les personnes racisées** ont un accès inégal aux modalités du travail hybride, car ils représentent une proportion plus élevée des travailleurs de première ligne au Canada⁹.
- **Plus de la moitié des Canadiens** qui vivent à l'extérieur des centres métropolitains n'ont pas accès à internet haute vitesse, une nécessité pour le télétravail¹⁰. Même dans les grandes villes comme Toronto, plus du tiers des ménages – essentiellement à faible revenu – n'ont pas de connexion internet haute vitesse¹¹.

Objectif 2 : mieux-être

Vision

Les modalités du travail hybride encouragent le mieux-être et la résilience des travailleurs. Le bien-être mental et physique des employés est promu et respecté.

Ce qui arrivera si nous ne faisons rien

Le travail hybride continue d'estomper les limites entre le travail et la vie personnelle. Les employés se sentent obligés d'être en ligne à toute heure et ont du mal à gérer leurs obligations personnelles et familiales. Différencier la vie personnelle du travail continue de mettre la santé mentale à l'épreuve et de contribuer à l'épuisement professionnel.

Situation actuelle

- **Plus de 80 % des Canadiens** qui travaillaient à domicile durant la pandémie de COVID-19 ont déclaré qu'ils avaient ressenti des symptômes d'épuisement professionnel, et environ **70 % ont ressenti du stress**¹².
- **40 % des employés en télétravail** ont du mal à équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales¹³.
- **18 % des employeurs** s'inquiètent de leur capacité d'aider leurs employés en télétravail à éviter l'épuisement professionnel et de souligner leurs réalisations¹⁴.

Objectif 3 : flexibilité

Vision

La plupart des emplois offrent des éléments de flexibilité, notamment des activités réalisées en dehors des lieux de travail officiels, des calendriers horaires plus souples et des congés payés de dernière minute sans pénalité. Les modèles opérationnels, les cultures et le leadership organisationnels habilite les employés à choisir les modalités hybrides qui leur conviennent le mieux. Il n'y a pas de division entre les privilégiés et les laissés pour compte.

Ce qui arrivera si nous ne faisons rien

Certaines professions et certains types de travail continuent d'être exclus des formules hybrides. Les cultures organisationnelles accordent une importance démesurée aux interactions en personne et aux appels virtuels avec les dirigeants aux fins des évaluations du rendement. Les employés ne peuvent pas profiter pleinement des occasions de travail hybride qui existent en théorie.

Situation actuelle

- **Les modalités de travail flexibles et du travail hybride** sont généralement offertes aux employés des niveaux supérieur et intermédiaire, mais dans une large mesure inaccessibles pour leurs pairs de niveau débutant¹⁵.
- **Au Canada, 38 % des travailleurs** craignent que le travail à domicile ait une incidence négative sur leur carrière. Les immigrants, les jeunes travailleurs, les personnes racisées et les Autochtones sont tous plus susceptibles d'exprimer cette préoccupation¹⁶.
- **Près d'un employeur sur cinq** juge qu'il est difficile de faire confiance à ses employés pour accomplir le travail dans un contexte hybride¹⁷.
- **Les attentes de flexibilité du travail ont augmenté de 75 % parmi les travailleurs** du savoir hybrides ou à distance¹⁸. Si le retour à un environnement de bureau en personne devenait obligatoire, **deux employés sur cinq** envisageraient de démissionner¹⁹.

2. RÉUSSIR LA MISE EN PLACE DU TRAVAIL HYBRIDE : DES POLITIQUES PUBLIQUES POUR GÉRER LES MODALITÉS DE TRAVAIL HYBRIDE

Les gouvernements de tout le Canada ont un rôle central à jouer afin de créer des conditions propices à des modalités de travail hybride inclusives. Afin de s'assurer que les modalités favorisent l'équité, le mieux-être et la flexibilité, il faudra à la fois apporter des modifications aux politiques existantes qui étaient définies en fonction du travail axé sur un lieu physique, et créer des politiques orientées vers l'avenir. Les interventions des gouvernements continueront d'être renforcées par l'engagement intentionnel et la collaboration avec les entreprises, les employeurs et les employés. Dans la prochaine section, nous présentons des mesures que les décideurs peuvent prendre pour maximiser les avantages et minimiser les effets néfastes du modèle hybride afin de positionner le Canada en tant que leader du travail hybride inclusif d'ici 2030. →





Fournir de nouvelles directives sur les protections existantes pour les employés

L'inclusion durable continuera d'être mise à l'épreuve par l'émergence du travail hybride, tout comme elle l'a été par le virage radical vers le télétravail durant la pandémie. La combinaison des interactions en personne et à distance pourrait mener à plus de privilèges pour les travailleurs qui préfèrent travailler en personne ou qui sont en mesure de le faire. Par exemple, les employés qui ont plus d'interactions en personne avec la direction pourraient plus facilement recevoir des promotions²⁰. Sans une orientation stratégique appropriée, des groupes d'employés risquent d'être laissés pour compte.

→ **Fournir de nouvelles directives sur les protections existantes pour les employés (suite)**

Pour renforcer l'inclusion et l'équité, les gouvernements devront clarifier la façon dont les codes des droits de la personne s'appliquent aux modalités du travail hybride. Les codes des droits de la personne au Canada assurent déjà, de façon générale, une protection contre la discrimination fondée sur la race, la croyance, le sexe, le handicap, l'âge, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial et la situation de famille, et certains territoires de compétence interdisent également la discrimination fondée sur l'identité ou l'expression de genre²¹. La plupart des provinces et des territoires ont également adopté des lois sur la parité salariale afin de soutenir l'équité salariale entre les sexes²².

À mesure que le travail hybride évolue, de nouveaux pièges relatifs à la conformité continue des droits de la personne pourraient faire surface. Par exemple, certaines données suggèrent que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à préférer le travail en mode hybride et que les employés ayant un handicap sont plus susceptibles de travailler principalement à domicile. De nouvelles directives sur la conformité aux codes existants permettraient de s'assurer que certains groupes ne sont pas lésés par les politiques de travail hybride ou à distance²³.

Les employeurs pourraient également gagner à obtenir de nouvelles directives sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour leurs employés que la loi impose dans le contexte du travail hybride. Par exemple, le gouvernement fédéral a publié dès le début de la pandémie des directives visant à aider les employeurs assujettis à la législation fédérale à comprendre comment aborder leur obligation de prendre des mesures d'adaptation²⁴. L'adoption de directives semblables par les employeurs sous réglementation provinciale et territoriale favoriserait la création d'ententes inclusives et équitables dans l'ensemble du Canada.



Moderniser les pratiques en matière d'emploi

Le soutien des travailleurs est un élément clé pour assurer le bon fonctionnement et l'équité du marché du travail. Faire en sorte que la main-d'œuvre croissante qui travaille dans un contexte hybride soit reconnue et respectée est un objectif de plus en plus important aux fins de la rétention des talents et de l'équité pour la main-d'œuvre. D'autres pays ont déjà pris des mesures qui tiennent compte des travailleurs dans un contexte hybride (voir « *Modernisation des pratiques en matière d'emploi des travailleurs en mode hybride en Europe* », à la page 14).

Il est possible de soutenir les personnes qui travaillent dans un contexte hybride au Canada en se concentrant sur les éléments suivants :

Demandes de souplesse raisonnables

Le désir d'une plus grande souplesse était déjà une tendance parmi les employés avant la pandémie. Aussi, les employeurs avaient commencé à offrir de la flexibilité par rapport au

lieu de travail. Cependant, la flexibilité des heures de travail est tout aussi importante, mais abordée de manière moins explicite dans les modèles hybrides. En vertu des codes des droits de la personne existants au Canada, on peut exiger des employeurs qu'ils tiennent compte de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour respecter leur engagement à tenir compte des besoins de leurs employés (p. ex., heures modifiées pour ceux et celles qui ont des obligations de soutien). Cependant, les employeurs et les employés pourraient être avantagés lorsque les employeurs tiennent compte des demandes de souplesse des employés pour des raisons qui ne sont pas indiquées dans les codes des droits de la personne (p. ex., parce qu'un travailleur préfère travailler de la maison pour améliorer sa productivité). À la lumière de l'évolution des normes liées aux méthodes de travail, les gouvernements devront continuer d'interagir avec les employeurs pour déterminer comment ces pratiques pourraient être adoptées à plus grande échelle ou comment les besoins ont évolué.

Déconnexion du travail

Le travail hybride estompe les limites entre le travail et la vie personnelle, exacerbant un autre défi qui existait même avant la pandémie. Plusieurs pays ont adopté des mesures législatives afin d'aider les employés à prendre du recul par rapport au travail ou à se « déconnecter » sans crainte de représailles²⁵. L'Ontario a adopté une loi qui exige des employeurs qu'ils élaborent des politiques de déconnexion du travail, et le gouvernement fédéral s'est engagé à élaborer conjointement ces politiques pour les travailleurs sous réglementation fédérale²⁶. Il sera important de surveiller les progrès réalisés à ces deux niveaux et de consulter les groupes syndicaux et les employeurs afin d'éviter des conséquences imprévues, comme les gestionnaires qui pourraient intensifier les pressions sur les employés pendant les heures où ils sont en ligne, ou la pression de nouvelles exigences qui nuiraient à la reprise des activités²⁷. Pendant que les gouvernements provinciaux, territoriaux et fédéral continuent d'explorer les changements

de politiques pour soutenir la déconnexion du travail, un important point à prendre en considération consistera à s'assurer que les politiques encouragent et favorisent la flexibilité pour les employés, sans trop prescrire de normes concernant les heures de travail normales et les lieux de travail.

Les gouvernements peuvent par ailleurs avoir une incidence en raison du fait qu'ils comptent parmi les plus gros employeurs du Canada. En adoptant une position claire sur la mise en place des lignes directrices internes relatives à la flexibilité raisonnable et en évaluant les options pour aider les employés à se déconnecter du travail, ils peuvent donner l'exemple et encourager d'autres employeurs à adopter des pratiques exemplaires, sans nécessairement définir d'obligations réglementaires. Ces mesures permettent de promouvoir l'équité, le bien-être et la flexibilité des travailleurs hybrides, tout en élargissant l'accès à ce mode de travail.



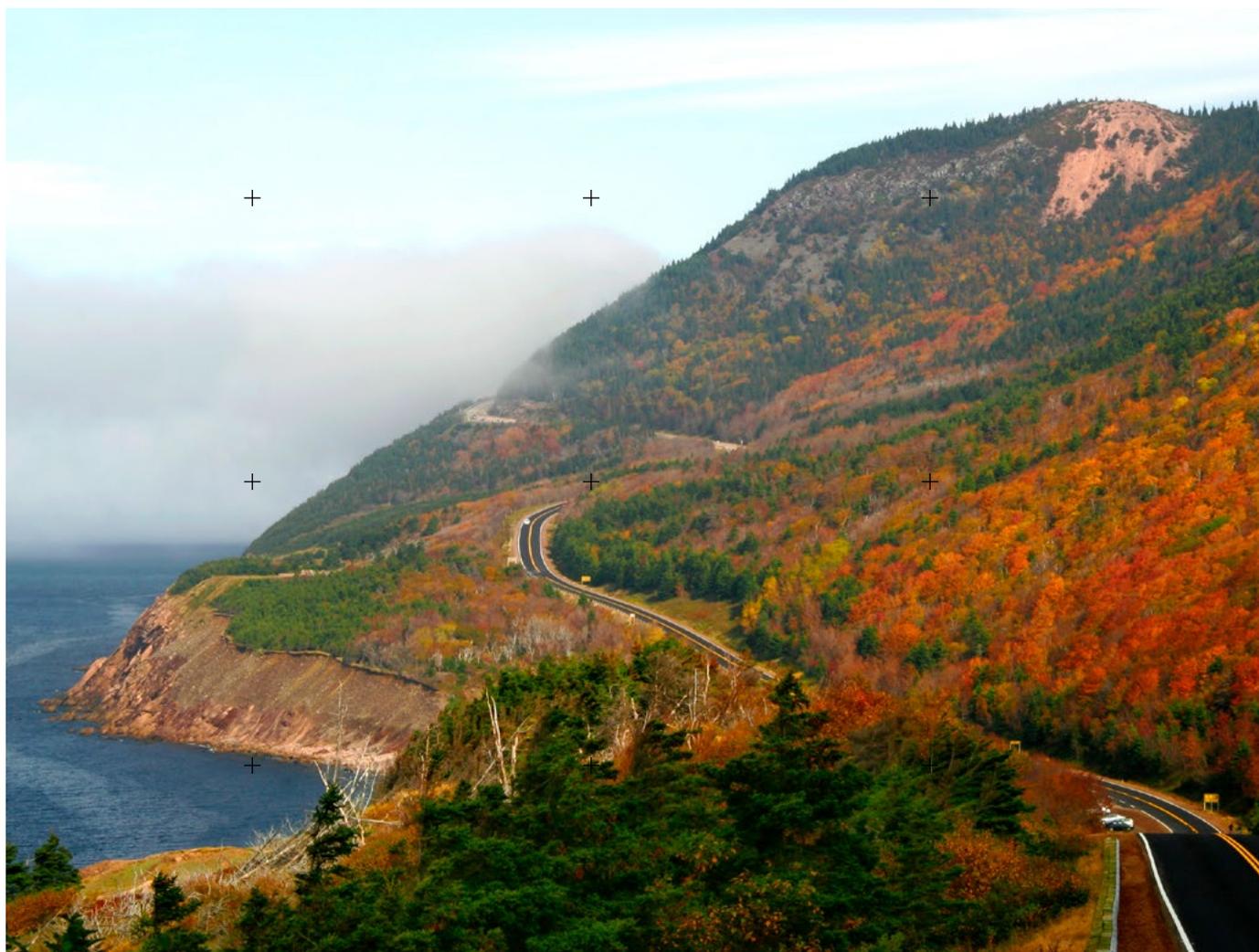
Étude de cas : Modernisation des pratiques en matière d'emploi des travailleurs en mode hybride en Europe

Demandes de souplesse raisonnables

Au Royaume-Uni, la législation du travail a récemment été mise à jour afin de permettre aux employés de demander des modalités de travail flexibles dès leur entrée en fonction, délai qui était fixé à six mois en vertu des règles précédentes. Les employeurs peuvent refuser en invoquant l'un des huit motifs possibles, notamment le fardeau financier ou l'incapacité de réorganiser le travail entre les autres employés²⁸. Ils sont cependant tenus de traiter les demandes en moins de trois mois, de communiquer les raisons des refus et de proposer des solutions de rechange. Ces mesures s'inscrivent dans le cadre d'un plus vaste programme, le Good Work Plan, adopté en 2019 afin d'examiner toute la gamme d'options de travail flexibles, comme des heures réduites ou différentes et le partage de poste²⁹.

Déconnexion du travail

L'Irlande propose des mesures législatives expressément centrées sur la nouvelle réalité du travail hybride. Ces mesures comprennent la capacité pour les employés de ne pas travailler de façon régulière en dehors des heures de travail normales et de ne pas être pénalisé en cas de refus de gérer des questions liées au travail en dehors des heures, ainsi que l'obligation de respecter la façon dont les autres choisissent de se débrancher. Censées être flexibles, les règles ne définissent pas ce qui est considéré comme des heures de travail « normales », mais elles suggèrent des pratiques exemplaires, comme la formation des gestionnaires ainsi que des ajustements pour tenir compte des fuseaux horaires. Contrairement aux lois précédentes du même genre, les nouvelles mesures adoptées s'appliquent de manière égale aux personnes qui travaillent à distance et sur place³⁰.



Éliminer les obstacles pangouvernementaux

Le modèle de travail hybride présente une occasion de favoriser une prospérité plus équilibrée dans l'ensemble du pays à l'extérieur des grands centres métropolitains traditionnellement avantagés en tant que noyaux des économies du travail dans des lieux physiques. En 2021, par exemple, les Canadiens ont migré vers les provinces maritimes en nombre sans précédent, principalement de provinces plus peuplées comme l'Ontario et l'Alberta³¹. La réduction des obstacles au travail dans plusieurs provinces pourrait favoriser la croissance économique et une prospérité accrue pour les collectivités qui n'avaient pas été avantagées de la même façon auparavant.

Voici des exemples d'obstacles :

Exigences fiscales

Les définitions des lieux physiques, dans les règles fiscales, créent des incertitudes qui peuvent dissuader les entreprises et les employeurs, en particulier régionaux ou de moindre envergure, d'engager du personnel travaillant en mode hybride. Les conversations de Deloitte avec des clients ont révélé que ceux-ci sont nombreux à avoir mis en pause leurs projets d'autoriser le travail à distance ou en mode hybride jusqu'à ce qu'ils en comprennent mieux les répercussions fiscales, surtout en ce qui concerne les revenus des sociétés et les obligations liées à la paie.

À l'heure actuelle, les employeurs doivent, aux fins de l'impôt, répartir leur chiffre d'affaires entre les provinces ou les territoires, généralement en fonction de la proportion qui correspond aux « établissements stables »³². Selon les définitions actuelles, la résidence d'un employé en télétravail pourrait constituer un établissement stable, ce qui risquerait de créer des obligations fiscales dans une province où l'entreprise n'était pas assujettie à de telles obligations³³. L'existence d'un établissement stable affecte également l'admissibilité de l'organisation à certains crédits et incitatifs fiscaux des provinces ou des territoires. Par ailleurs, les obligations liées à la paie (p. ex. l'impôt sur le revenu provincial) sont déterminées en fonction de l'endroit où l'employé se présente pour travailler, ou de l'endroit où s'effectue le traitement de la paie, qui peuvent tous deux être difficiles à déterminer dans un contexte de travail hybride ou de télétravail.

Qui plus est, l'impôt sur le revenu des employeurs varie selon les provinces.

Dans l'immédiat, une occasion s'offre aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux de fournir des directives sur la détermination de la compétence d'emploi dans un environnement hybride, selon les règles actuelles. À plus long terme, il pourrait valoir la peine d'explorer comment il serait possible de simplifier les lois existantes. Par exemple, les obligations liées à la paie pourraient être harmonisées avec les règles sur la résidence aux fins de l'impôt des particuliers, qui se fondent sur la province de résidence de l'employé au 31 décembre. Ces mesures permettraient aux petites entreprises et aux entreprises régionales d'offrir plus facilement des régimes de travail hybrides, et donc d'en faire profiter un plus grand nombre de Canadiens.

Confidentialité des données

La législation canadienne sur la confidentialité des données est une mosaïque de cadres provinciaux, territoriaux et fédéraux. Par conséquent, les organisations qui exercent des activités dans plusieurs provinces ou territoires peuvent être tenues de respecter des exigences différentes. Le chevauchement et la variabilité des lois sur la protection des données pourraient forcer les entreprises exerçant récemment des activités hybrides dans plusieurs provinces à prendre d'autres facteurs en considération, notamment la nécessité d'adhérer à des règles différentes régissant le partage des renseignements sur les employés ou le stockage des données sur les clients³⁴. Ces défis ont commencé à être relevés. Alors que la révision de la législation

fédérale est en cours, le Québec a instauré des mesures législatives améliorées, et l'Ontario et la Colombie-Britannique consultent sur les mises à jour à venir³⁵. Pour soutenir ces efforts, les commissaires à la protection de la vie privée du Canada ont la possibilité immédiate de fournir aux employeurs des directives concernant l'application des règles actuelles dans le cadre des réalités du travail hybride.

À mesure que la législation canadienne sur la protection de la vie privée continue d'évoluer, la généralisation du travail hybride pourrait jouer un rôle de catalyseur d'un univers de protection des données plus transparent. Par exemple, certaines règles se fondent actuellement sur le consentement implicite. Un des éléments clés de l'utilisation du consentement implicite repose

sur les attentes raisonnables de la personne à l'égard de l'utilisation de ses données³⁶. Si le travail hybride entraîne un partage des données sur les employés ou les clients entre sphères de compétences qui dépasse les attentes actuelles, il pourrait donner lieu à la nécessité de définir des dispositions de consentement plus explicites ou de mettre à jour les contrats de travail. Il serait judicieux pour les gouvernements ainsi que les organismes de réglementation et de normalisation de relever ces défis en rehaussant les attentes et en améliorant les directives à l'égard des responsabilités et des exigences d'évaluation dans un contexte hybride³⁷, ce qui renforcerait la transparence et favoriserait des pratiques plus sûres en ce qui concerne les modalités hybrides.



Moderniser les services de garde et de soutien aux aînés

Le rapport de Deloitte, intitulé *Catalyseur : une vision pour un Canada prospère en 2030*, a démontré que si les obstacles liés au marché du travail étaient éliminés, 90 000 femmes de plus pourraient se joindre à la population active au cours de la prochaine décennie³⁸. Le travail en mode hybride et la souplesse qui lui est associée pourraient contribuer à éliminer ces obstacles. Les femmes, qui sont plus susceptibles d'être des aidantes naturelles, sont également plus susceptibles que leurs collègues masculins de toucher un salaire moindre, d'être freinées dans leur avancement professionnel et d'en subir les contrecoups lorsqu'elles participent à des ententes de travail flexibles³⁹.

Les décideurs de partout au Canada, qui s'efforcent d'accroître la participation des femmes et des aidants naturels au marché du travail, pourraient explorer les enjeux ci-dessous.

Services de garde plus souples

La vaste majorité des centres agréés d'apprentissage et de garde des jeunes enfants (AGJE) au Canada sont ouverts à des heures standards qui correspondent aux horaires de travail de 9 h à 17 h⁴⁰. Parallèlement, près de 40 % des parents ayant des enfants en bas âge ont un horaire de travail non standard, ce qui fait qu'ils ont du mal à avoir accès à des services de garde fiables et abordables qui répondent à leurs besoins⁴¹. Même avant la pandémie, on prévoyait que le nombre de Canadiens qui travaillent selon un horaire non standard allait augmenter⁴². Le travail hybride a manifestement accéléré cette croissance, estompant les limites entre le travail et la vie personnelle et entre les heures de travail et les heures de congé.

Alors que les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux continuent de collaborer pour créer des centres de la petite enfance offrant des services de garde à 10 \$ par jour, il va de soi que ces systèmes doivent être plus souples et tenir compte du plus grand nombre de personnes qui travaillent dans des structures hybrides. Ces modèles pourraient inclure des centres réservés exclusivement à la garde occasionnelle, ou des réseaux de centres qui offrent des places occasionnelles en complément de leurs services habituels aux parents⁴⁵. Des politiques ciblées pourraient être utiles pour faciliter et élargir les services de garde flexibles, par exemple définir pour les services exclusivement occasionnels des exigences claires (comme des ratios en personnel) qui tiennent compte de leurs activités non traditionnelles. Une autre solution

consisterait à fournir une aide financière adéquate aux responsables de centres d'AGJE afin que des services de garde souples et occasionnels puissent être offerts de façon fiable aux familles qui en ont le plus besoin. Pour outiller le système des services d'AGJE et mieux servir les centres hybrides, il faudra également s'assurer de maintenir des services de garde et d'éducation de grande qualité, même dans les modèles non traditionnels. Le soutien du personnel affecté à l'apprentissage des jeunes enfants et la mise en place d'une meilleure infrastructure physique sont d'importants facteurs qui contribuent à assurer cette qualité, comme il est expliqué dans le rapport intitulé *Apprentissage et garde des jeunes enfants : une infrastructure économique essentielle*, publié par Deloitte et la Margaret and Wallace McCain Family Foundation.



Services plus souples aux aînés

L'amélioration de l'écosystème des services aux personnes âgées du Canada permettrait à un plus grand nombre d'aidants naturels de profiter pleinement de la participation à la main-d'œuvre hybride. La note de politique de Deloitte, intitulée *Faire du Canada le meilleur endroit au monde où vieillir d'ici 2030 : une stratégie centrée sur les aînés*, présente des mesures que les gouvernements peuvent prendre à cet égard, notamment intégrer les aidants naturels et favoriser une main-d'œuvre spécialisée. De plus, à l'instar du rôle de leadership que le gouvernement fédéral assume relativement aux services de garde, il lui faudrait régir un écosystème pancanadien de services aux aînés afin de garantir des normes de soutien uniformes partout au pays.

INCIDENCE DE LA COVID-19 SUR L'INCLUSION DES FEMMES DANS LA POPULATION ACTIVE

En avril 2020,
le **taux de participation
des femmes au marché
du travail** est tombé à

55%

pour la première fois
depuis les années 1980⁴⁴

Entre février et mai 2020,
le **taux d'emploi des parents
ayant des enfants en bas âge**
a diminué de

5%

pour les pères

7%

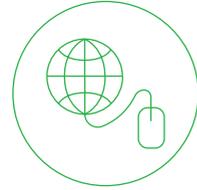
pour les mères⁴⁵



Accélérer les investissements dans une large bande abordable et un accès

Il est essentiel d'avoir accès à une connexion internet haute vitesse abordable pour pouvoir participer au volet télétravail du travail hybride. Même si 94 % des ménages canadiens ont techniquement accès à internet haute vitesse à large bande (c.-à-d. que l'infrastructure qui leur permet de s'abonner à internet haute vitesse existe)⁴⁶, seulement 85 % des ménages ont en fait une connexion internet à la maison (c.-à-d. qu'ils paient un abonnement)⁴⁷. Autrement dit, même si la couverture à large bande s'est amélioré ces dernières années, un écart persiste en raison d'un vaste éventail de facteurs, notamment son caractère abordable, le choix des consommateurs et les capacités techniques. L'expérience du télétravail durant la pandémie a clairement démontré l'étendue des inégalités numériques au Canada. La question de l'accès à large bande et de la vitesse doit être abordée de toute urgence, comme l'indique le rapport de Deloitte intitulé *Équité numérique : pleins feux sur la fracture au Canada*.

La fracture numérique au Canada



ACCÈS

46%

DES MÉNAGES
EN ZONE RURALE

24%

DES MÉNAGES
DES COMMUNAUTÉS
AUTOCHTONES

*ont accès à
l'infrastructure
d'internet
haute vitesse à
large bande⁴⁸*

ABORDABILITÉ



38%

DES MÉNAGES
DE TORONTO

*indiquent que la vitesse
de leur connexion internet
est inférieure à la cible
nationale, en particulier
les ménages à **faible revenu**
et les personnes âgées⁴⁹*

91%

DES MÉNAGES DU QUARTILE
DE REVENU LE PLUS ÉLEVÉ

76%

DES MÉNAGES DU QUARTILE
DE REVENU LE PLUS BAS

*ont accès à
internet à la maison⁵⁰*

Même si les percées technologiques comme les satellites en orbite basse ont élargi la couverture à un plus grand nombre de régions éloignées, le coût des services reste prohibitif pour bien des gens (p. ex. en novembre 2021, il fallait déboursier environ 650 \$ de frais fixes et des versements mensuels d'environ 130 \$ pour avoir accès au service d'un fournisseur). Des interventions au moyen de politiques ciblées visant à combler l'écart lié à l'abordabilité des services à large bande permettraient de favoriser l'équité à l'égard du travail hybride et de réduire les obstacles plus généraux auxquels les groupes sous-représentés font face sur le marché du travail.

Les gouvernements prennent déjà des mesures en ce sens, comme l'initiative fédérale Familles branchées menée par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), qui subventionne les connexions internet haute vitesse pour les familles à faible

revenu⁵¹. Le développement de ces approches à plusieurs paliers de gouvernement – par exemple en élargissant l'admissibilité – pourrait également contribuer à démocratiser la participation au travail hybride. Il serait peut-être utile d'explorer des façons d'encourager l'adoption de tels programmes, par exemple au moyen d'une approche avec des partenaires communautaires, ou en établissant un lien avec d'autres avantages et crédits pour les Canadiens à faible revenu.

Grâce aux progrès de la technologie, l'écart lié à la couverture continuera de se rétrécir, mais le soutien continu des gouvernements, par des mesures comme le Fonds pour la large bande universelle de 2,75 milliards de dollars du gouvernement fédéral ou des programmes provinciaux semblables, demeurera important⁵². Il y aurait lieu de se pencher en particulier sur la nécessité de réseaux plus symétriques qui offrent des vitesses rapides non seulement

pour le téléchargement, mais également pour le téléversement, afin de tenir compte de la nature évolutive de l'utilisation d'internet dans un contexte de travail hybride (p. ex. les appels vidéo de groupe). Il faudra par ailleurs s'assurer que les investissements sont effectués d'une manière opportune et appropriée pour les bénéficiaires dans la collectivité. Par exemple, on a tendance à présenter les projets s'adressant aux collectivités éloignées et aux communautés autochtones en tant que projets d'expansion de la connectivité au « dernier kilomètre », ce qui peut limiter les possibilités d'engagement local. Un modèle axé sur le « premier kilomètre », par contre, mettrait l'accent sur le développement fondé sur la participation communautaire, dans le cadre duquel les administrations locales participeraient de façon importante aux décisions concernant la façon dont l'infrastructure est bâtie, gérée et utilisée⁵⁵.



Améliorer l'aide financière pour le perfectionnement numérique des particuliers

Il est nécessaire de posséder des compétences numériques de base pour pouvoir participer au volet télétravail du travail hybride. Dans le cas des emplois qui exigeaient déjà de telles compétences, il ne sera peut-être pas nécessaire de se perfectionner officiellement, mais cela pourrait le devenir à mesure que la technologie évolue. En 2030, la définition des compétences numériques de base pourrait ne plus être la même qu'aujourd'hui; par exemple, les connaissances en intelligence artificielle pourraient devenir un élément de base des exigences d'éducation et de formation⁵⁴.

La transition au mode de travail hybride et la demande toujours plus grande de compétences numériques pourraient donner lieu à une main-d'œuvre plus polarisée, où des gens possèdent les compétences nécessaires, alors que d'autres sont laissés pour compte⁵⁵. Les gouvernements du Canada s'efforcent déjà de combler l'écart de littératie et de numératie sur le marché du travail. Ces efforts peuvent être soutenus par des mesures supplémentaires, avec le soutien des entreprises et d'autres employeurs, afin de s'assurer que tous les Canadiens ont la possibilité d'acquérir ou de perfectionner les compétences numériques nécessaires pour participer équitablement au travail hybride et en tirer profit. Il y aurait lieu d'accorder une attention particulière aux segments qui sont déjà menacés d'être exclus, notamment les femmes, les Autochtones, les ménages à faible revenu, les personnes âgées, les habitants des régions rurales, les nouveaux arrivants au Canada et les personnes handicapées.

Les gouvernements pourraient prioriser les aspects ci-dessous :

Financement immédiat pour le perfectionnement numérique

Si les Canadiens peuvent actuellement avoir accès à un certain soutien financier du gouvernement pour suivre une formation, notamment dans le but de perfectionner leurs compétences numériques, la plupart des programmes ne tiennent pas compte du fait que de nombreux fournisseurs de formation exigent que les frais soient payés d'avance. Par exemple, le crédit canadien pour la formation (CCF), offert par le gouvernement fédéral, fournit une aide financière sous forme de remboursement d'impôt aux personnes qui y sont admissibles. Cela signifie qu'il y a un délai entre le moment où les frais sont payés et le moment du remboursement. Par ailleurs, les crédits d'impôt sont traditionnellement plus accessibles aux salariés à revenu élevé et aux personnes déjà surreprésentées, comme les personnes très instruites et les employés des grandes entreprises⁵⁶.

Par compétences numériques de base, nous entendons le fait d'être capable et à l'aise d'utiliser avec confiance des systèmes, des outils et des applications logicielles numériques, de posséder des connaissances de base en information et en données, et pouvoir communiquer et collaborer en mode numérique, incluant la connaissance de l'étiquette du numérique⁵⁷.

Il est essentiel de réduire les obstacles financiers immédiats pour permettre à un plus grand nombre de Canadiens, notamment ceux à faible revenu, de participer à des programmes de perfectionnement⁵⁸. Dans sa charte numérique de 2019, le gouvernement fédéral souligne qu'il se doit de soutenir des options économiques pour les Canadiens qui désirent se recycler pour tenir compte du rythme d'évolution des exigences du marché du travail⁵⁹. Afin d'encourager le plus grand nombre possible de travailleurs à profiter des possibilités de travail hybride, les gouvernements pourraient envisager d'offrir un soutien à la formation à l'avance. Le fait de remplacer les crédits par des bons peut être une première étape efficace pour augmenter le taux d'inscriptions à ces programmes⁶⁰.

Financement d'options de recyclage non traditionnelles

Les gouvernements pourraient étudier la possibilité d'ajouter des fournisseurs non traditionnels aux types d'organisations pour lesquelles il offre des fonds immédiats aux Canadiens. Il sera important que les gouvernements soutiennent l'offre d'une variété d'options de recyclage, en particulier des programmes de formation accélérée, afin de combler rapidement le déficit de compétences numériques au Canada. Ces options comprennent l'autoapprentissage et les programmes offerts par l'intermédiaire de ressources communautaires, de ressources en ligne, de cours intensifs ou de stages⁶¹. Certains cours en ligne ouverts à tous (CLOT) et accrédités, par exemple, sont des cours de grande qualité et facilement accessibles⁶². Les gouvernements devront, en collaboration, continuer d'élaborer des mesures accrues visant à diminuer le risque de fraude.

Aperçu du crédit canadien pour la formation (CCF)

Le nouveau CCF est un exemple de la façon dont le gouvernement canadien investit dans les compétences axées sur l'avenir. Il s'agit d'un remboursement imposable qui s'adresse aux personnes âgées de 25 à 65 ans qui ont un revenu de travail total d'au moins 10 000 \$ et qui ne dépasse pas 150 000 \$. Les Canadiens admissibles peuvent demander jusqu'à 250 \$ par année d'imposition, jusqu'à concurrence d'un maximum cumulatif à vie de 5 000 \$, pour des cours de formation ou de formation professionnelle offerts dans une liste d'établissements d'enseignement accrédités par le ministère de l'Emploi et du Développement social⁶³.



Aider les centres urbains à gérer la transition

La pandémie a mis à rude épreuve l'économie et les économies locales qui étaient traditionnellement dépendantes de la clientèle des gens qui travaillaient dans les bureaux. Sans interventions ciblées des gouvernements, le maintien du modèle de travail hybride pourrait contribuer à des disparités et à des inégalités localisées, en particulier dans les centres des affaires et les parcs industriels. Afin de s'assurer que ces quartiers bénéficient du mode de travail hybride, les gouvernements pourraient d'abord intervenir en soutenant la transformation des locaux qui sont devenus vacants ou superflus de façon à redynamiser les économies locales.

Le travail hybride et les centres métropolitains

MAISONS



Le prix des maisons devrait augmenter au cours de la prochaine année. Les estimations varient de **5,6%** au bas de l'échelle à

11 à 20 %

À LA LIMITE SUPÉRIEURE⁶⁴

BUREAUX



Le prix des locaux de bureaux dans les centres urbains devrait afficher une baisse pouvant atteindre

20 %

À MOINS QU'IL SOIT POSSIBLE DE LES RECONVERTIR À D'AUTRES UTILISATIONS⁶⁵

ÉCONOMIES LOCALES



Les dépenses effectuées dans les grands centres urbains devraient afficher une baisse de

5 % à 10 %

PARCE QUE LES EMPLOYÉS PASSENT MOINS DE TEMPS AU BUREAU⁶⁶

Une solution pourrait être que les municipalités étudient la possibilité de transformer les aires de travail inutilisées en des espaces résidentiels ou à usage mixte. Néanmoins, il s'agit d'un processus complexe qui nécessite souvent des modifications de la structure de base du bâtiment, notamment des fenêtres, de la plomberie et de l'isolation⁶⁷. Un point positif est qu'en raison de leur structure, les bâtiments plus anciens avec aménagement modulaire des bureaux, moins intéressants à l'ère des plans d'étage à aire ouverte, se prêtent mieux à la conversion à des fins résidentielles⁶⁸.

En plus d'être une solution proactive dans un contexte de travail hybride, la conversion d'espaces de bureaux vacants peut également permettre de gérer d'autres enjeux municipaux, comme la disponibilité de logements abordables et la diversification des agglomérations urbaines. Les gouvernements municipaux disposent de

plusieurs leviers pour faciliter la réaffectation d'immeubles, incluant le changement de zonage ainsi que des subventions et des incitatifs fiscaux (p. ex. l'application du traitement fiscal d'immeuble résidentiel au moment de l'octroi du permis plutôt qu'à l'achèvement du réaménagement).

Certaines régions explorent déjà cette approche, comme Calgary, qui a prévu 45 M\$ pour encourager la transformation d'immeubles (voir l'étude de cas à la page 30)⁶⁹. Les coûts demeurent cependant un défi : les réaménagements sont pour la plupart peu attrayants du point de vue commercial et requièrent du financement public, et les municipalités sont financièrement limitées par leur incapacité d'afficher des déficits budgétaires⁷⁰. Les initiatives auraient besoin d'un financement fédéral, qui pourrait être administré par l'intermédiaire du Fonds

national de co-investissement pour le logement, de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). Le fonds offre déjà des prêts-subventions à faible taux d'intérêt pour des projets qui bénéficient du soutien d'un autre palier de gouvernement, accordant la priorité à ceux qui favorisent l'accessibilité, l'efficacité énergétique et l'inclusion sociale⁷¹. À la lumière de l'incidence du travail hybride sur les locaux de bureaux et les centres urbains, les projets visant à réaménager des immeubles commerciaux devraient être privilégiés, et ils seraient harmonisés avec les objectifs de développement durable de la SCHL, étant donné que moins d'immeubles seraient démolis pour aboutir dans des sites d'enfouissement⁷². Un important point consisterait à s'assurer que le soutien fédéral se fonde sur les besoins et favorise l'équité, par exemple qu'il est déterminé selon la population ou la quantité de locaux vacants.



Étude de cas : transformer les bureaux vides pour revitaliser le centre-ville de Calgary⁷³

À l'instar de beaucoup d'agglomérations métropolitaines, le centre-ville de Calgary a été durement touché par la pandémie. Les entreprises qui occupaient les nombreuses tours de bureaux ont demandé à leurs gens de travailler en toute sécurité de la maison, les restaurants sont passés en mode livraison ou ramassage à l'auto seulement, et les spectacles en salle en personne ont été reportés. Le secteur énergétique de la ville, autrefois prospère, a lui aussi été plongé dans des répercussions économiques, de sorte qu'il est devenu difficile de maintenir une communauté active au centre-ville.

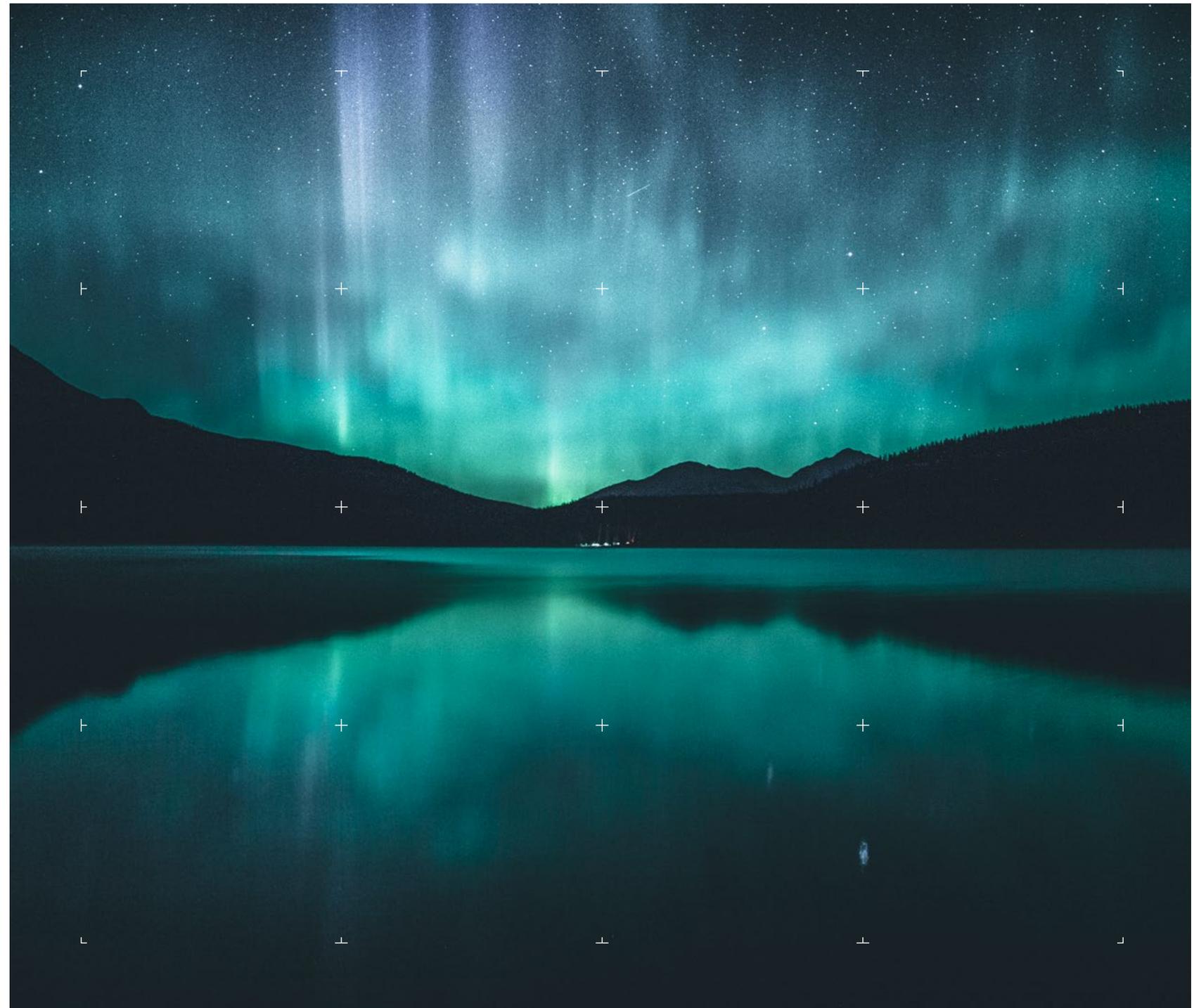
En moins d'une décennie, la façon dont les gens vivent, travaillent, voyagent et interagissent avec leur collectivité à Calgary a radicalement changé. Ces défis ont eu une incidence majeure sur les locaux de bureaux de la ville, dont les taux d'inoccupation ont atteint presque 30 %. La valeur des immeubles de bureaux a chuté de 16 G\$ depuis 2015. Il était évident que le cœur du centre-ville de Calgary n'allait pas redevenir ce qu'il était avant la pandémie.

Consciente du fait que ce défi nécessitait des mesures audacieuses, la Ville de Calgary a approuvé un plan de revitalisation, le *Greater Downtown Plan*. La vision consiste à ce que le centre-ville soit le cœur économique et culturel de la ville, en augmentant sa résilience face aux bouleversements climatiques et économiques et en devenant plus dynamique, particulièrement en dehors des heures de bureau traditionnelles. Dans le cadre de l'investissement initial de 200 M\$ de la municipalité, 45 M\$ seront affectés à des incitatifs financiers qui ont été créés en partenariat avec des sociétés immobilières du secteur privé pour stimuler les investissements dans la réaffectation des espaces de bureaux. L'objectif est d'attirer des promoteurs qui pourraient transformer les immeubles de bureaux vides en immeubles résidentiels ou à usage mixte, en logements pour étudiants ou pour personnes âgées, en établissements d'enseignement postsecondaire et en agréments qui réinventeront le cœur du centre-ville pour en faire une communauté prospère, robuste et résiliente.

3. LA PROSPÉRITÉ INCLUSIVE D'ICI 2030

Alors que les entreprises, les employés et les gouvernements s'efforcent de mettre en place le travail hybride, une occasion s'offre au Canada de devenir un leader mondial des façons de travailler nouvelles et souples. Le temps est venu pour tous les paliers du gouvernement d'être des précurseurs et de créer les conditions de modalités du travail hybride qui encouragent la croissance économique inclusive pour tous les travailleurs.

À cette fin, les gouvernements peuvent explorer divers leviers politiques, allant de la mise à jour des lois à la réorganisation des mécanismes de financement, et en jouant un rôle de premier plan en tant que grand employeur. Nous croyons que leurs interventions de politiques publiques devraient être ancrées dans la recherche de l'équité, du mieux-être et de la flexibilité pour tous. En maximisant les avantages du travail hybride et en minimisant ses effets néfastes, nous pouvons définir et créer des conditions qui positionnent le Canada en tant que l'un des meilleurs endroits au monde où vivre et travailler. —————>



Sommaire des recommandations

- *Fournir de nouvelles directives sur les protections existantes pour les employés*
- *Moderniser les pratiques en matière d'emploi*
- *Éliminer les obstacles pangouvernementaux*
- *Moderniser les services de garde et de soutien aux aînés*
- *Accélérer les investissements dans une large bande abordable et un accès*
- *Améliorer l'aide financière pour le perfectionnement numérique des particuliers*
- *Aider les centres urbains à gérer la transition*

Remerciements

→ Cette note de politique a été rédigée par Stephen Harrington, leader national, Stratégie relative à la main-d'œuvre, Deloitte.

Le présent document fait suite à notre premier rapport Catalyseur, intitulé *Une vision pour un Canada prospère en 2030*, publié par le Centre pour l'avenir du Canada de Deloitte, qui trace la voie de la reprise après la pandémie de COVID-19 vers une économie et une société prospères, résilientes et inclusives en 2030. Vous pouvez en apprendre davantage sur le Centre pour l'avenir du Canada à la page 36.

Le Centre pour l'avenir du Canada remercie Ryan Dormer, Farah Huq, Evan Matthews, Maya Prager, Michael Southcott, Alexandra Wilkinson, et Kathy Woods pour leur contribution à la recherche et à la rédaction de cette note de politique.

1. Statistique Canada. « Le travail à domicile au Canada : qu'avons-nous appris jusqu'à présent? », 27 octobre 2021, [https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021010/article/00001-fra.htm].
2. Edd Gent, « What Remote Jobs Tell Us about Inequality », BBC, 23 septembre 2020, [https://www.bbc.com/worklife/article/20200921-what-remote-jobs-tell-us-about-inequality].
3. Derek Messacar, René Morissette et Zechuan Deng. « Inégalités en matière de faisabilité du travail à domicile pendant et après la COVID-19 », Statistique Canada, 8 juin 2020, [https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00029-fra.htm].
4. Statistique Canada. « Enquête sur la population active, avril 2020 », *Le Quotidien*, 8 mai 2020, [https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200508/dq200508a-fra.htm].
5. Statistique Canada. « Rapports économiques et sociaux, mai 2021 », *Le Quotidien*, 26 mai 2021, [https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210526/dq210526e-fra.htm].
6. Statistique Canada. « Étude — Travail à domicile : productivité et préférences », *Le Quotidien*, 1^{er} avril 2021, [https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210401/dq210401b-fra.htm].
7. Matthew B. Perrigino, Benjamin B. Dunford et Kelly Schwind Wilson. « Work–Family Backlash: The ‘Dark Side’ of Work–Life Balance (WLB) Policies », *Academy of Management Annals* 12, n° 2 (2018), p. 600 à 630, [https://doi.org/10.5465/annals.2016.0077].
8. Emploi et Développement social Canada. « Document d'information sur le “droit à la déconnexion” », 18 mars 2021, [https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/normes-travail/consultation-droit-a-la-deconnexion-et-travail-demande/document-information-droit-a-la-deconnexion.html].
9. *Le Quotidien*. « Expérience de la discrimination pendant la pandémie de COVID-19 ».
10. Statistique Canada. « Accès à internet au Canada, 2020 », *Le Quotidien*, 31 mai 2021, [https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210531/dq210531d-fra.htm].
11. Sam Andrey et al. « Mapping Toronto's Digital Divide », Ryerson Leadership Lab, janvier 2021, [https://www.ryersonleadlab.com/digital-divide].
12. Amy Hackney et al. « Brief Report of Initial Key Findings: National Work from Home Survey on Physical and Mental Health of Canadians », Canadian Institute for Safety, Wellness, and Performance, consulté le 30 septembre 2021, [https://cms.conestogac.on.ca/sites/www/Shared%20Documents/research/CISWP/BriefReportWFHSurvey.pdf].
13. Environics Institute for Survey Research. « Work at Home or Live at Work: The Complexities of New Working Arrangements », 12 avril 2021, [https://www.environicsinstitute.org/docs/default-source/default-document-library/eng-wave-2-report-1-draft-apr12_links4e287e005ce84e4c9bee2f296eb462da.pdf?sfvrsn=3dc03096_0].
14. Robert Half Talent Solutions. « Survey Finds Hybrid Work Will Vary By Job Type And Company Size Post-Pandemic », 17 août 2021, [https://www.roberthalf.ca/en/survey-finds-hybrid-work-will-vary-by-job-type-and-company-size-post-pandemic].
15. Ellen Ernst Kossek et Brenda A. Lautsch. « Work–Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work–Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs », *Academy of Management Annals* 12, n° 1 (2018), p. 5 à 36, [https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059].
16. Environics Institute for Survey Research. « Work at Home or Live at Work: The Complexities of New Working Arrangements ».
17. Robert Half Talent Solutions. « Survey Finds Hybrid Work Will Vary By Job Type And Company Size Post-Pandemic ».
18. Gartner, « Future of Work Reinvented: Returning to the Workplace – Differently ». [https://emtemp.Gcom.Cloud/Ngw/Globalassets/En/Insights/Images/Covers/Tile-Photo-Futureofwork-Header.jpg], Gartner, consulté le 5 janvier 2022, [https://www.gartner.ca/en/insights/future-of-work].
19. Gartner, « Future of Work Reinvented: Returning to the Workplace – Differently ».
20. Joan C. Williams, Rachel M. Korn et Mikayla Boginsky. « Don't Lose the Democratizing Effect of Remote Work », *Harvard Business Review*, 4 août 2021, [https://hbr.org/2021/08/dont-lose-the-democratizing-effect-of-remote-work].
21. L&E Global. « Anti-Discrimination Laws in Canada », 1^{er} décembre 2020, [https://knowledge.leglobal.org/anti-discrimination-laws-in-canada/].
22. *Ibid.*
23. Benefits Canada. « Women Embracing Remote Working during the Pandemic More than Men: Survey », 26 mai 2021, [https://www.benefitscanada.com/news/bencan/women-embracing-remote-working-during-the-pandemic-more-than-men-survey/]; Lisa A. Schur, Mason Ameri et Douglas Kruse. « Telework After COVID: A ‘Silver Lining’ for Workers with Disabilities? », *Journal of Occupational Rehabilitation* 30, n° 4 (1^{er} décembre 2020), pp. 521–36, [https://doi.org/10.1007/s10926-020-09936-5].
24. Gouvernement du Canada. « Guide pour les gestionnaires sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pendant la pandémie de COVID-19 », 27 août 2020, [https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/covid-19/assouplissement-restrictions/guide-ministeres/guide-gestionnaires-obligation-prendre-mesures-adaptation-pendant.html].
25. Angela Henshall. « Can the 'right to Disconnect' Exist in a Remote-Work World? », BBC News, 21 mai 2021, [https://www.bbc.com/worklife/article/20210517-can-the-right-to-disconnect-exist-in-a-remote-work-world].
26. Gouvernement de l'Ontario. « L'Ontario crée un meilleur avenir pour les travailleurs », communiqué de presse, 25 octobre 2021, [https://news.ontario.ca/fr/release/1001033/ontario-cree-un-meilleur-avenir-pour-les-travailleurs]; Gouvernement du Canada. « Notes pour la période des questions : le droit à la déconnexion », accessible le 19 mars 2021, [https://recherche.ouvert.canada.ca/qnotes/record/esdc-edsc,Tassi%20-%20June2021%20-%2010].
27. Henshall. « Can the 'right to Disconnect' Exist in a Remote-Work World? ».
28. Jane Croft. « Flexible Working Finds Support from UK Court Rulings », *Financial Times*, 1^{er} octobre 2021, [https://www.ft.com/content/89d1e31d-ddc5-48ec-908b-55f40b46dfc5]; Gouvernement du Royaume-Uni. « Making Flexible Working the Default », septembre 2021, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1019526/flexible-working-consultation.pdf].
29. Peter Walker. « UK Staff to Gain Right to Request Flexible Working from Day One », *Guardian*, 20 septembre 2021, [https://www.theguardian.com/money/2021/sep/20/plan-to-give-uk-staff-right-to-request-flexible-working-from-day-one].
30. Henshall. « Can the 'right to Disconnect' Exist in a Remote-Work World? ».
31. Carrie Freestone. « A Regional Renaissance: More Canadians Drawn to Live on the Atlantic Coast during Pandemic », *Leadership avisé RBC*, 4 octobre 2021, [https://thoughtleadership.rbc.com/a-regional-renaissance-more-canadians-drawn-to-live-on-the-atlantic-coast-during-pandemic/].
32. Bruce Ball. « Implications fiscales du télétravail généralisé : un pensez-y bien », *Comptables professionnels agréés du Canada*, 18 juin 2021, [https://www.cpacanada.ca/fr/nouvelles/magazine-pivot/2021-06-18-risques-teletravail].
33. Ball. « Breaking down the Implications of Remote Work on Taxes ».
34. Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. « Aperçu des lois sur la protection des renseignements personnels au Canada », janvier 2018, [https://www.priv.gc.ca/fr/sujets-lies-a-la-protection-de-la-vie-privee/lois-sur-la-protection-des-renseignements-personnels-au-canada/02_05_d_15/].
35. Simon du Perron et al. « New Privacy Law In Québec: Impacts For Businesses - Privacy - Canada », consulté le 5 janvier 2022, [https://www.mondaq.com/canada/privacy-protection/1141046/new-privacy-law-in-quebec-impacts-for-businesses].
36. Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. « Troisième principe relatif à l'équité dans le traitement de l'information de la LPRPDE – Consentement », 8 janvier 2018, [https://www.priv.gc.ca/fr/sujets-lies-a-la-protection-de-la-vie-privee/lois-sur-la-protection-des-renseignements-personnels-au-canada/la-loi-sur-la-protection-des-renseignements-personnels-et-les-documents-electroniques-lprpde/p_principe/principles/p_consentement/].

37. Vass Bednar. « *La loi sur la protection de la vie privée au Canada : trouver le juste équilibre* », Forum des politiques publiques, 17 janvier 2022, [https://ppforum.ca/fr/publications/la-loi-sur-la-protection-de-la-vie-privee-au-canada-trouver-le-juste-equilibre/].
38. Centre pour l'avenir du Canada, « Catalyseur : une vision pour un Canada prospère en 2050 », consulté le 9 juillet 2021, [https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/future-of-canada-center/articles/catalyseur.html].
39. Perrigino, Dunford et Wilson. « *Work-Family Backlash* ».
40. Donna S. Lero et al. « *Non-Standard Work and Child Care in Canada: A Challenge for Parents, Policy Makers, and Child Care Provision* », Childcare Resource and Research Unit, 30 juin 2021, [https://childcarecanada.org/publications/other-publications/21/06/non-standard-work-and-child-care-canada-challenge-parents].
41. *Ibid.*
42. *Ibid.*
45. An Raes, An Piessens et Dietlinde Willockx. « Flexibilité et modes de garde », (2020), [https://www.mechelen.be/flexibilite-et-modes-de-garde].
44. Recherche économique RBC. « La pandémie menace des décennies de progression des femmes au sein de la population active », 6 juillet 2020, [https://leadershipavis.rbc.com/la-pandemie-menace-des-decennies-de-progression-des-femmes-au-sein-de-la-population-active/].
45. *Ibid.*
46. Statistique Canada. « *Accès à internet au Canada, 2020* », *The Daily*.
47. Statistique Canada. « Lieux d'accès à internet selon le groupe d'âge et le quartile de revenu de la famille », 29 octobre 2021, [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2210014401&request_locale=fr].
48. Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. « Fonds pour la large bande : combler le fossé numérique au Canada », 4 août 2021, [https://crtc.gc.ca/fra/internet/internet.htm].
49. Andrey et al. « *Mapping Toronto's Digital Divide* ».
50. Statistique Canada. « Lieux d'accès à internet selon le groupe d'âge et le quartile de revenu de la famille », 29 octobre 2021, [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2210014401&request_locale=fr].
51. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. « Familles branchées », consulté le 10 juin 2021, [https://www.ic.gc.ca/eic/site/111.nsf/%20fra/home].
52. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. « Fonds pour la large bande universelle », consulté le 27 janvier 2022, [https://www.ic.gc.ca/eic/site/159.nsf/fra/h_00006.html].
55. Rob McMahon. « *Co-Developing Digital Inclusion Policy and Programming with Indigenous Partners: Interventions from Canada* », Internet Policy Review 9, n° 2 (28 mai 2020), [https://policyreview.info/articles/analysis/co-developing-digital-inclusion-policy-and-programming-indigenous-partners].
54. Heather Russek, Jessica Thornton et Darren Elias. « *Yesterday's Gone: Exploring possible futures of Canada's labour market in a post-COVID world* », Brookfield Institute, 10 février 2021, [https://brookfieldinstitute.ca/future-of-work-in-post-covid-canada/].
55. Stacie Walsh. « *Creating an inclusive digital future – urgent action needed* », Digital Freedom Fund, 1^{er} septembre 2018, [https://digitalfreedomfund.org/creating-an-inclusive-digital-future-urgent-action-needed/].
56. Centre européen pour le développement de la formation professionnelle. « *Using Tax Incentives to Promote Education and Training* », (Luxembourg : Office des publications officielles des communautés européennes, 2009), [https://www.cedefop.europa.eu/files/5180_en.pdf].
57. Riina Vuorikari, Yves Punie, Stephanie Carretoero et Lieve Van den Brande. « *DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens* », JRC Science for Policy Report, 2016, [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101254].
58. Emploi et Développement social Canada, « Le Canada – Une nation axée sur l'apprentissage : Une main-d'œuvre qualifiée et souple, prête à définir l'avenir », recherche, 25 novembre 2020, [https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/competences-futures/rapport-nation-apprentissage.html].
59. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. « Charte canadienne du numérique : la confiance dans un monde numérique », consulté le 4 octobre 2021, [https://www.ic.gc.ca/eic/site/062.nsf/fra/h_00108.html].
60. Forum des politiques publiques. « Le programme fédéral vise à soutenir l'apprentissage continu, mais les analystes réclament des changements », *Forum des politiques publiques* (blog), consulté le 4 octobre 2021, [https://ppforum.ca/fr/articles/bnw-allocation-canadienne-pour-la-formation/].
61. Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « La Charte numérique du Canada en action : un plan par des Canadiens, pour les Canadiens », consulté le 17 décembre 2021, [https://www.ic.gc.ca/eic/site/062.nsf/vwapj/Digitalcharter_Report_FR.pdf/\$file/Digitalcharter_Report_FR.pdf].
62. Gouvernement de Singapour. « *My Skills Future: Frequently Asked Questions* », consulté le 17 décembre 2021, [https://www.myskillsfuture.gov.sg/content/portal/en/header/faqs/skillsfuture-credit.html].
63. Agence du revenu du Canada. « Crédit canadien pour la formation », 5 février 2021, [https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/prestations-enfants-familles/credit-canadien-pour-la-formation.html].
64. L'Association canadienne de l'immeuble. « Prévisions trimestrielles », consulté le 26 octobre 2021, [https://www.crea.ca/fr/housing-market-stats/quarterly-forecasts/].
65. Stephen J. Dubner. « Will Work-from-Home Work Forever? », Freakonomics Podcast, consulté le 28 octobre 2021, [https://freakonomics.com/podcast/work-from-home/].
66. Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom et Stephen J. Davis. « *Why Working From Home Will Stick* », 21 janvier 2021, [https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/t/wfh_will_stick_v5.pdf].
67. Roger K. Lewis. « *Following Pandemic, Converting Office Buildings into Housing May Become New 'Normal'* », Washington Post, 3 avril 2021, [https://www.washingtonpost.com/realestate/following-pandemic-converting-office-buildings-into-housing-may-become-new-normal/2021/05/31/2fec400e-8820-11eb-8a8b-5cf82c5dffe4_story.html].
68. Pamela Fieber. « *At Least 6 Million Sq. Ft. of Vacant Space in Calgary's Core Ripe for Residential Conversion, Consultants Say* », CBC News, 27 avril 2021, [https://www.cbc.ca/news/canada/calgary/office-tower-mixed-use-residential-1.6003176].
69. *Ibid.*
70. Lewis. « *Following Pandemic, Converting Office Buildings into Housing May Become New 'Normal'* ».
71. Société canadienne d'hypothèques et de logement. « Fonds national de co-investissement pour le logement – revitalisation », 14 septembre 2021, [https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionals/project-funding-and-mortgage-financing/funding-programs/all-funding-programs/co-investment-fund-housing-repair-and-renewal-stream].
72. Fieber. « *At Least 6 Million Sq. Ft. of Vacant Space in Calgary's Core Ripe for Residential Conversion, Consultants Say* ».
73. Ville de Calgary. « *Calgary's Greater Downtown Plan* », consulté le 15 décembre 2021, [https://www.calgary.ca/pda/pd/downtown-strategy/calgary-greater-downtown-plan.html?redirect=/greaterdowntownplan].

Le Centre pour l'avenir du Canada contribue à l'exploration de nouvelles idées, opinions et perspectives portant sur les enjeux nationaux les plus importants de notre pays, dans le but d'aider à faire entrer le Canada dans une nouvelle ère de croissance et de compétitivité. Son équipe est composée de professionnels de Deloitte qui comptent parmi les penseurs les plus innovateurs et qui sont des leaders expérimentés et des influenceurs appréciés dans leur domaine respectif. →

Une vision pour un Canada prospère en 2030

→ **Téléchargez notre rapport à deloitte.ca/canada2030-fr**





www.deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en oeuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir *www.deloitte.com/ca/apropos*.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur *LinkedIn*, *Twitter*, *Instagram* ou *Facebook*.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par L'Agence| Deloitte Canada. 21-4915841